

第47回豊岡市行政改革委員会会議録（要旨）

開催日時 2019年6月25日（火）午後1時30分～午後3時40分
開催場所 豊岡市役所 2階大会議室
出席委員 石原委員長 中田副委員長 加藤委員 中嶋委員 小仲委員 仲井委員
土野委員 谷垣雅委員 與田委員 谷垣洋委員
欠席委員 岡崎委員
参加職員 副市長
政策調整部長
財政課長
事務局：政策調整部参事 政策調整課長 政策調整課職員3名

傍聴人 4名

事務局： 副市長からあいさつを申し上げた後、会議を進めていただきます。

副市長： 本日はお集まりいただき、ありがとうございます。本日の主な協議内容は戦略体系図です。これは、いかに目標を最短距離で達成するか、ということを検討する手法として、豊岡市が以前から実施しているものです。このやり方を行財政改革大綱の中にも取り入れる予定にしています。

それでは今日も、慎重審議をお願いします。

委員長： 次第に沿って進めます。報告事項をお願いします。

事務局： <報告事項「第4次行財政改革大綱の策定方針の決定について」説明>

委員長： ただ今説明頂きました策定方針は、具体的内容を議論する前段の方向性を示したものです。その方向性というのは、共創、歳入確保、効率性、職員の皆さん方の意識改革です。こういうものをキーワードにして、行革の細部を決めていこう、そのような大綱策定方針です。何かご質問等ありましたらお願いします。

副委員長： 共創によるまちづくりですが、例えばどういうものか、他市の事業でもいいし、豊岡市でやったこういうことを指していますよという具体的な例はありますか。

委員長： 外から見ていまして、一番よいのは、豊岡の場合はコウノトリとの共生です。コウノトリを育むまち、これが一つの価値です。もちろん客観的に数字で測れるものでもありません。しかし、それはこれから豊岡がまちづくりをしていくとき、市民の皆さん方が共有して持って

おられる価値だと思います。学者的な感覚になるかも知れませんが、それが、このエリアの価値ということになるのでしょう。

副 委 員 長： 実際にそうですね。おっしゃるとおり、コウノトリを知らない市民がほとんどいないぐらい浸透しています。また企業も何らかの参加をしています。コウノトリの郷公園などでは企業がその取組みに参加し、農家の人はコウノトリ育む農法などを通じて潤う方向に向かってるので、確かにそう言えると思います。

委 員 長： 共創は、最近の新しい概念です。以前は、住民満足度・市民満足度という言い方をしていました。しかし、価値観の多様性等で個々の住民の皆さん方の満足度のために行政がある、という考え方が難しくなってきました。そこで最近バリュー、価値という用語が出てくるようになりました。価値には個人的な価値と社会的な価値があります。個人的な価値は、高齢の方と20歳そこそこの方とでは、その中身が全く異なります。そういった個人的な価値も含めて社会全体が共有できる価値、つまり社会的価値が重要だということになってきたのです。そして、そのような共有できる社会的価値を、まちづくりや地域づくりの中心に据えていこうという議論が共創の主旨です。

委 員： 市民と企業と自治体と一緒にやっていきましょうということですね。

副 市 長： はい、そういうことです。

副 委 員 長： コウノトリは実際に実現しつつあるので、これからは第2、第3のコウノトリをやっていくのですね。そうすると、それは何なのかということこれから共創しないといけない、共に創り上げていかなければいけないですね。

そこで質問ですが、先日、おんぶの祭典が終わったところです。スポーツではNOMOベースボールクラブなどもあります。そう考えると、コウノトリに続くものとしてはアート、スポーツなど、そういう理解でよろしいですか。この共創という項目でそういうことをやっていきますということを暗に言っている、という理解でいいですか。

副 市 長： ここで言いたいのは、基本的に官が主導して目標とか、あるべき姿を示して、それに協力して下さいという協働ではありません。例えば先ほど、アートのまちという題目を出されましたが、そのことに関しても、官もやるけれども市民、皆一緒に並列でやっていましょう、やり方も皆さんと相談してやりましょう、ということです。また、医療や福祉の課題など社会的な問題に対しても、テーマに対して皆で話し合って、あるべき姿を追い求めていくということが共創です。色々

な分野で使える考え方だと思っています。

副委員長： おっしゃる通りですね。他の人に説明する際には、先ほど言われたこと全てをイメージして、共創で考えたらよいということですね。

委員長： 先ほど副市長がおっしゃいましたように、従前は協働とか collaborationとか言っていました。それは、どちらかという官がまずあって、そこに民の皆さんも一緒にお願いします、というイメージでした。共創はそうではなくて、官と民がスタートから一緒にやりましょうということです。英語ではCo-creationです。Co-というのはとても重要な考え方です。例えばCo-designですが、一緒に地域包括ケアを考えて作っていきましょうという時に使います。また、Co-destructionというのもあります。皆で一緒に潰しましょうということです。役所の財源は限られていますから、箱物にしても、インフラにしても、諦めたほうがいいものは一緒に諦めましょうということです。このようにCo-creationという言葉の中には、Co-design、Co-destruction、Co-construction一緒に作りましょう、などといったことが含まれています。New Public Governanceという考え方では、このようなCo-という考え方が地域づくり・まちづくりの基盤になっているとされているのです。

副委員長： そういうことだと思います。そのときに、市の組織で誰がイニシアチブを取って創り上げようと、あるいは壊そうとしていくのか、現時点では見えにくい印象を持ちます。市長や副市長が東京などで「こういうまちだ」と言うのはよいですが、足元の市の組織は実際そういう動きができていくかという、できている面とできていない面があるような気がします。市の組織がきちんと対応できるような、見える化というか、見えるようになってこないといけないと思います。

委員： 共創というのは、全ての人たちを抱き込んで、色々なことを考えて決めていくということだと思います。会議、事業、イベントをする上で全ての人たちを抱き込んで、聞いたり動いたりするのはなかなか大変ではないでしょうか。

委員長： そうです。

委員： そうですね。これまで私たちも、そういうやり方をしてきましたから。

委員： 大変なので余計やっていかないと、ということなのでしょう。

委員長： そうですね。0点と100点の間に答えがありますので、少しでも前に進もうということです。まず、役所の発想が「協働」ではなくて「共創」になるということがまず必要です。共創という言葉は別の言

葉で説明すると、相互作用です。行政と対等に色々な議論をしていくと、反発もありますし、吸収もあります。そのような相互作用の中であるべき方向を見いだしていこうということです。

これまでの10年から15年というのは、数値というものを意識して地域づくり・まちづくりがなされてきたと言われていています。そこに価値という概念が入ってきました。これは数値化できません。1人1人の心の中にある判断力が価値ですので、それを共有できるようにしようとするしかありません。そのために一番大切なのが意見交換です。学問の世界ではそれをNegotiation、交渉といいます。

これからの地域づくり・まちづくりの、あるいは行政改革の基本というのは対等に話し合う、そしてお互いが相互作用し合ってより良い着地点を見つけ出していく。多くの時間がかかるのですが、そういうふうにしていかないと、前に進みません。

その理由で一番大きいのが財源の問題です。それから年齢構成が著しく少子高齢化しています。誰の責任でもなく社会的な課題として、これをどうしていくかという問題です。インフラも相当古くなってきていますし、公立豊岡病院も医療の水準を高めていくことは重要ですが、一定のお金を各構成団体が出さなければなりません。それらの課題をどうしていくのか、全て正直にデータを出して話し合う、そういうのが共創です。

副市長：市の農業ビジョン、大交流ビジョンといった計画の策定の際にも市民の皆様に参加をいただいています。また戦略的政策評価という行政評価の中でも、市民の皆さんに集まっていいただいて、議論をしていくという場を設けるようにしています。今後も、このような対話の場を色々なところに広げていきたいと思っています。

委員：1ページの目標の最後に、財政状況の改善を目指す必要があるからということになっています。そうすると市民との共創によるまちづくりというのは、例えばこれで財政状況の改善のために具体的にどのような効果があるのでしょうか。

副市長：財政に関しては効率的・効果的な予算編成というところが主に有効な項目ではなかろうかと思っています。

委員：大幅に財政状況が悪化しているので、ここに記載されているような例えばネーミングライツでは、大きい効果は出ないと思います。

副市長：少しでも稼げるものは稼いでいこうという考えです。2番目のふるさと納税も今現状で昨年対比、倍ぐらいの成績を上げています。こういったかたちで稼げるものはしっかりと稼いでいく。もちろんおっ

しゃるように、効率的・効果的な予算編成の項目のところをきちんと実施しないと、うまくバランスが取れませんので、ここもぜひ議論いただければと思います。

委員： 1 ページの 5 行目、介護保険事業や障害者自立支援給付の増額ですが、原因は何でしょうか。

政策調整部長： 介護保険事業等はサービスが増えていますので、一般会計からの繰出金もかなり増えてきているという状況です。高齢者の関係の医療費もそうです。高齢者の人数が増えてきているということで、高齢者の医療費なども繰出金が増えています。

委員長： 簡単に言うと介護保険はそれだけで 1 つの財布なのです。皆さん保険料を払っているのですが、サービスを受ける人の数が増えたり、要支援・要介護が上がったりしてくると、財布から多く出ていくので、赤字になります。介護保険料を値上げしないのであれば、赤字の財布に市役所からお金を出す必要があります、これが繰出金なのです。介護保険という財布の赤字を埋めるための支出が増えるので、市の財政が悪化するということです。

委員： 市の負担もあるんですね。どれぐらいの負担なのでしょう。

委員： 豊岡病院の医療機器も市の負担という話でしたね。

政策調整部参事： 社会保障関係経費については、詳しく説明できる資料を準備するように、前回ご指摘いただいています。申し訳ございませんが、今回はまだ整理できておりません。今後、将来の財政見通しを立てて、ご説明させていただく予定です。その際に、何の経費が増えていくということの見通しも併せてご説明したいと思っています。今回はご了承いただきたいと思います。

委員長： あと何かございませんか。

副委員長： 共創とあえて財政状況の改善を結びつけるとしたら、市役所が全部やっていたら全部予算を組んで実施するしかないが、事業によっては、民間でできることがあれば民間が手助けしましょうということですかね。もう 1 つは共創でコウノトリをシンボル化することによって、お米が売れる、観光客が増えるなどの部分です。つまり、共創というイメージは、観光、ビジネス等で経済効果を生んでくるということだと思います。

政策調整部参事： 後ほど戦略体系図の説明をする際に、事例として共創の部分で、行革の視点からこういったところがあるのではないかと、という提案も、併せてさせていただきます。先ほどの介護保険については、大まかに言いますと、介護保険事業経費の 4 分の 1 は国の負担、4 分の 1 が社

会保険の負担、県と市は大体全体の15%ぐらいの負担とお考え下さい。

委員長：あと何かございませんか。

副委員長：歳入確保の推進で、税の話が書いてあります。既存税率の見直し、あるいは新税導入などの新たな財源の確保ということです。もちろんこれから検討して、スタートしていくのだらうと思いますが、例えばどういうものがあるのか教えていただきたいです。それをするかどうかは別としてですが。

政策調整部参事：他市町の事例で申しますと、税率の見直しでは入湯税があります。入湯税の標準税率は定められていますが、それを上回る税率を取って歳入されている自治体があります。豊岡市で導入していない他の自治体の税は、宿泊税、環境協力税、遊漁税、歴史と文化の環境税、空港連絡橋利用税などがあります。歴史と文化の環境税は太宰府市の駐車場利用者に対する税金です。空港連絡橋利用税は関空連絡橋を通行する時にかかる税です。こういったものがあります。

委員：地方目的税ですね。総務省の認可が下りて条例を作って新税をとる。これはなかなか難しいことだと聞いています。実際、取りやめになった税もあるということです。なかなかやるには時間がかかるのではないのでしょうか。

副市長：非常に時間がかかると思います。認可も要りますし、制度を入れようと思ったらシステムも変えなければなりません。何よりもまず、市民の皆さんのご理解も必要です。ただそう言いながらも、このままですと財政状況が悪くなる一方ですので、財源が必要であるというふうに判断されれば、そういったことも考えていきたいということです。

副委員長：今説明があった入湯税は、現在あるということですから、それをもう少し上げようかという場合、それはどういうプロセスで決まっていくのでしょうか。我々委員が関わるのでしょうか。

政策調整部参事：ここは具体的にこの税を上げましょう、ということを決めていただく場ではないと思います。市の基本方針としてこういったものも検討する必要があるのではないか、というご指摘をいただくということはあり得るのかなと思います。具体的にこの税ということを決めるところまで議論がいきつくかどうかは何とも言えません。

副委員長：先ほど宿泊税を例に挙げられましたが、宿泊税を導入するという議論は始まっているのですよね。

副市長：はい。現状をご説明申し上げますと、観光は豊岡市にとって大切な基幹産業であります。しかし、国際的にも国内的にも競争が激しく

なっており、財政的に厳しいという理由だけで手を緩めることはできません。このような状況の中で、関係ある方々にお集まりいただいて、観光に関する財源について検討会を開いて、宿泊税に限らず、どのようにして観光のための財源を確保していこうかという議論をしていただいています。

副 委 員 長： 財源全体については、今ここでも議論しています。副市長がおっしゃられた話では、宿泊税になるのかどうか分かりませんが、観光の財源についての方向性は、この場とは関係なく進んでいるということですね。

副 市 長： はい。大交流ビジョンを作り観光振興の方向性が決まりました。この大交流ビジョンを実現するためには、財源の確保も必要だという議論がありました。その検討を引き続き行っているという状況です。したがってこの4次行財政改革とは別に、もう既に議論を始めたということです。

副 委 員 長： 私の中では、前回、委員長が他市では宿泊税もありますよと言われて、それがまとめ上がって宿泊税に決定した、そういう順序だったのです。しかしそうではなくて、既に観光で委員会みたいなのができており、私たちの議論や先生が出された件とは別に既に進んでいるという理解でいいですね。

副 市 長： そうです。加えてこの場では、他の分野でも新税を導入すべきだといった議論もいただければと思っています。

副 委 員 長： 分かりました。この委員会の議論は、ホームページで公開されていますので、ここで具体的に宿泊税を取る決定をしたと解釈される方もいます。しかし実際には、委員会ができて議論が始まっているということです。宿泊税には賛成・反対があり、この委員会では何も決定していないにも関わらず、色々な意見が私に届きました。その際私は、「行革委員会の財源の議論はそれほど具体的に進んでいません。こういう方法もある、ああいう方法もあるのでは、という議論をしている段階です。」と答えました。実際に、別の委員会があって観光の財源に関して議論が進んでいて、それはこの委員会での議論とは関係がないわけですね。

副 市 長： はい。この委員会とは関係なく進めています。

副 委 員 長： この辺りは、適切な交通整理が必要だと思います。この場で具体的な税の議論を行うのであれば、例えば宿泊税だと何億円収入が見込まれ、そのメリットとデメリットは何かという議論を細かく行っていく必要があります。他市の事例として挙げられた税を深い議論を行わ

ずに、導入の決定をすることはできません。宿泊税に関しては、一般市民にはあまり負担がかからないといったことについても、もっと深い議論が必要だろうと思います。

委員長： 簡潔に言いますと、事業を展開するときに財源を意識してやらないで、何とかなるだろうという感覚でいると財政状況は悪化する一方だということです。今回の豊岡市の場合、例えば介護保険の赤字も誰が悪いわけでもありません。豊岡病院の負担金も仕方ありません。そういうふうに考えていくと、最低でも市が軸になって進めようとする事業については、財源をきっちり持つておく必要がある、ということです。先ほど委員がおっしゃいました目的税もその1つです。

財源は限られている、高齢化関係の支出は仕方ない、とするとそれ以外の事業は財源とセットで考える、そういう議論です。

委員： 行き着くところは、予算の課題ではないでしょうか。予算を組む際にこのような現状を踏まえて、入ってくるお金の範囲内で支出を決める必要があるということです。そしてさらにもっと先を見越して、先にはこれぐらいの見返りや負担があるというところまで追求した上で、事業を計画していかないといけないということでしょう。

委員長： ただ、それで予算が組めるのもあと3年か4年です。決算剰余金で余った分、基金を積みなくなってきていますので。

委員： ネーミングライツについて、具体的に豊岡でどのような施設が考えられるのでしょうか。例えば但馬ドームは全但バスさんに決まりましたが、そのほかはあまり聞きません。本当に実効性があるのでしょうか。一方で豊岡は観光なので、これに着目するのはよい考えです。例えば施設で入館料・拝観料を取っているところは、あまりないような気がします。そのような施設の収入に期待するのはいかがでしょうか。

副市長： 民間の施設については、市がお願いすることはできません。

委員： 民間から入って来る税金が増えるのを期待するという意味です。

委員長： さとの湯、こうのとりのスタジアムなどについてもネーミングライツを考えていく必要があります。

委員： そのほかでは植村直己冒険館ですかね。

副委員長： 先ほど目的税という言葉が出ましたので、再度発言させて下さい。城崎を中心とした観光に市は取り組む必要はあるものの、一方で予算が全体として縮小せざるを得ない。そこで例えば宿泊税を取って、その分でその目的、要するに観光に注入しようというのが目的税ですよね。そういうやり方、考え方も1つあると思います。もう1つの

やり方は、歳入が減っていくので、何税であれ税収を増やして市全体にバランスよくその税収を使っていくという考えです。むしろこの姿が本来の形ではないのかと私は思っていますが、いかがでしょうか。

副 市 長： 前回、委員長からありましたが、豊岡市は交付税、国からの補助をいただいて実際の運営に充てています。一般的な財源になる税金を増やしても、結果的に交付税が減少しますので効果が少ないという部分があります。一方、目的税を増やしても交付税の減少がないため、この点が市としてプラスになるということです。

副 委 員 長： 仮に観光に使うお金が1億減ります。そこで例えば目的税である宿泊税を取って1億をなんとか新たに稼いで、それを観光に投入するという発想なのですね。

私は、そうではなく、どこへ使うかというよりも、市の全体の歳入を増やさないといけないものだと考えていました。それを考えなければ、どの分野に対するお金も減っていくのですから。しかし、先ほどの副市長の話では、税収が増えると交付税が減るということですね。

副 市 長： 地方交付税、これは国からの仕送りと言えるのですが、税収が増えるとこれが減りますので、税収の増加がそのまま純粋な歳入の増加というわけにはいかないのが難しいのです。

委 員 長： そうです。単純に言うと、目的税ではなくて普通の増税で1億円増加したら、7,500万円交付税が減りますから、全体としては2,500万円の歳入増加にしかならないのです。

副 委 員 長： だから目的税で考えないといけないということですね。

委 員 長： 目的税を検討する際に1つ考えておかないといけないのは、税の移転・転嫁の問題です。宿泊税を例にとれば、観光に来られた方が払ったものを、旅館が代理徴収として納める仕組みです。この仕組みは、消費税と同様です。そしてこのような仕組みの中で、値上げしたくない業者さんは、自分で背負ってしまわれます。その場合は、明らかに経営上のハンディキャップになります。そのような事がありますので、目的税を考える基本的な考え方というのは、広く・薄く・わずかで、実際に税を納める人のお金が、確実に豊岡市に届く仕組みにしないといけません。

委 員： 入湯税にも同様なことがあると思います。委員長が言われたように、手続きから考えて、温泉に入る方が番台で市に納税することはできませんので、旅館さんが概算で支払われているのが現状なのではないでしょうか。

委 員 長： おっしゃるとおり、概算になります。

委員： 仕組みなので仕方ないのですが、何とかならないものでしょうか。さらに言えば、概算ですので入湯税に対しても消費税がかかってしまうような計算になってしまう業者さんもあります。計算の前に厳密に分けることが不可能ですから。大手の旅館さんは可能なのかもしれませんが。入湯税の税収はいくらでしょうか。

政策調整部長： 1.3億円です。

委員： 城崎の場合は、何回入っても入湯税は同じですね。お客さんはどの風呂に何回入られても1回の入湯税の支払いでよいのですね。

政策調整部参事： 1人1日150円を支払っていただいています。日帰りのお客様にも、食事などとセットで利用料金が1,000円を超えた方には、支払っていただいています。お風呂だけ入られるという場合は、1,000円は超えませんので、入湯税はいただきません。

委員： 先ほどの入湯税の話ですが、1,000円を超えなかったら、入湯税は要らないということは、具体的には竹野の北前館などは1,000円を超えないので、入湯税はかかっていないということになりますね。

政策調整部参事： はい。かかりません。

委員： そういうことであれば、北前館は入湯税への貢献は高くはないということですね。竹野は小さい民宿が多いので温泉付きはありませんが、入湯税があるので、温泉をやめたということもあるようです。民宿の方は、自分で自分の首を締めている感が少しあるのではないのでしょうか。豊岡市は温泉のみが中心の施設が多くあります。1,000円以下であれば入湯税が取れないので、宿泊等がセットの城崎以外では、無意味な税になってしまうような気がします。もう少し何かを変えなければ、税としての収益というのはあまり効果がないのではと思いました。

委員長： 地域などで考える必要がある場合は、入湯税については議会で減免できます。これもあくまで手法の例示ですが、例えば入湯税率を上げて城崎地域以外は減免する、そういう配慮が事務的には可能です。その事務手続きに関して、共創として皆さん方が納得されるかどうか、というのは別の議論です。

では、今皆さんに議論していただいているのは、次の協議事項の検討に関連していますので、前に進めさせていただければと思います。

よろしいですか。では、事務局から説明をお願いします。

事務局： <協議事項「第4次行財政改革大綱の構成及び取組内容の検討(戦略体系図)について」説明>

委員： 上位目的の「市民福祉が増進し」というところの文言が、私は理解

しにくいと感じます。私たち高齢者が増えてきたために、歳出が増えて財政状況が悪化している現状があります。しかしこの文言は「福祉サービスを充実させています」とか、「福祉事業が充実しています」という意味にも解釈できます。どのように解釈すればよいのでしょうか。

事務局： 基本的な自治体の役割ということで、市民福祉の向上が必須であるということを書いています。

政策調整部参事： あらゆる行政の目的というのは、市民福祉の向上というふうにされています。

委員： 私たち高齢者が増えても、そちらのサービスも充実してやっていくという、よい方で取ったらいいのですね。

委員： 私は最後の語尾が気になりました。「小さな世界都市へ向かっている」という言葉で終わっています。目的として、向かっているという結びでは弱いと思います。もう少し強く、「実現を目指す」とか、目的としてはっきり打ち出した方がよいと思います。

委員長： 上位目的は書かないといけないのでしょうか。大綱策定方針は戦略目的から始まっています。上位目的を入れる気持ちは理解できますが、今みたいに色々な質問が出ますので、わざわざ入れなくてもという気がします。

政策調整部参事： 委員からご指摘の点は、先ほどの説明でも申し上げましたように、状態を表現するということにしています。向かうべき姿勢ではなくて、向かうべき、目指すべき状態を示しているのご理解下さい。姿勢を示さないといけないというご指摘だと思いますが、戦略体系図の作り方として、こういった語尾になっているということでご理解下さい。

委員： 確かに、今既に進行中なのだろうか、と感じてしまいますね。

委員長： いかがでしょうか。市はこのフレームワークで、行財政改革の課題を整理しようとされています。そのあたりを尊重していただければと思います。

庁内でどれくらいディスカッションを進められましたか。取組内容はどれくらいありそうですか。

事務局： ひと通りは出してもらっています。それぞれの共通要素を取り出すと、4桁手段のまとまりになるということで、この図を出しました。

委員： 右側の取組みは、今既にされているということですか。これからということですか。

事務局： これからです。

- 委員：やはりこれを見ていたら、全部進行中に読めてしまいますね。
- 事務局：取組内容のところは、実施していないものもあります。
- 委員長：戦略体系図をそのまま出して説明できるかどうかが問題ですね。市民の皆さんに分かりにくくはありませんか。使っていきたいという市の気持ちは分かりますが。
- 委員：例の部分について議論してよろしいですか。手段0104です。「共創専門部署の設置」というのがありますが、この育成が必要だと思います。共創の専門部署というのは、私の解釈ではコミュニティ政策課などに該当すると思っています。新しく部署を設立するとなるとまた職員が減ります。職員数を現状維持していく中で、どこかの部署を廃止して新しい部署を作ったりするのであれば分かります。
- 政策調整課長：確かに今、コミュニティ政策課の方が協働という分野は持っています。ここに書いてある内容は、実現可能かどうかは別として、強力に共創を進めていこうとすれば、その担当部署も必要ではないかという議論だにご理解下さい。
- 委員長：その下の項目にある、共創推進職員の皆さんを育成するという、そちらのほうが大事でしょう。組織を作るにしても、〇〇部△△課ではなく、例えばチームみたいに横割り、併任でされるといいかなと思います。
- 副市長：これらの多くは職員からアイデアを出してもらって、それを整理してまとめたものです。実際にこれを全部やるかという、多分そうではないと思います。皆さんから新たな視点で提案をいただいてもいいかと思っています。
- 委員：PPPとPFIは何の略でしょうか。
- 政策調整部参事：Public Private Partnership、公と個人とのパートナーシップということです。PFIは、Private Finance Initiativeの略です。
- 委員：市民の方に分かりやすいように表現していただくよう、お願いします。
- 委員：PFIというのは指定管理者制度というふうに思っていたのですが、また別なのですね。
- 政策調整部参事：指定管理者というのは、市が作った施設の管理をお願いするということです。PFIは民間の資金を利用して建設、維持管理、運営などを行うものです。

先ほどの戦略体系図の表現につきまして、もう既にできてしまっているではないか、というご指摘について再度説明します。全ての語尾が「なっている」ですので、そのようにお感じになられたのだと思い

ます。先ほど申しましたように、状態を示したいためこのような語尾になっていますので、例えば、それぞれの表現に「状態を目指す」と最後に付けていただいたら、目指すイメージがご理解いただけると思います。

委員： 手段0201ですが、3番目の施設使用料、施設入館料を引き上げとサービス向上という、市民にとっては相反する方向性なのですが、施設使用料や入館料を引き上げても、市民が満足するサービスというのは、どのような内容でしょうか。

事務局： 現在、施設の予約を紙で対象窓口に申し込まなければならない状態です。スポーツ施設などは特に不便だと聞いています。それをホームページなどで一括してネット予約みたいにしようとすれば便利になるのではないかというものです。それに対して当然費用もかかりますので、施設の使用料を上げて、ホームページの改修費に持っていけないだろうかというアイデアです。そのような内容でサービス向上を目指すために、施設の入館料を見直してはどうかという議論です。上げるだけではなくサービス向上とセットで考える、ということです。

委員： 使用料を上げた分に見合うサービスというのは、どういうものかなと思いました。私は公の施設を使うことがあります、不便が多くて困っています。融通の利かない規則が多くて、不愉快な思いをしたり、規則のために多くの人員が必要になったりしました。そのような事があったもので、何がサービスというものだろうかと、思いました。

副委員長： 手段01の「市民との共創が進んでいる」というのは、少し弱いのではないのでしょうか。共創は大賛成です。そのことによって小さな世界都市へ向かっている、より近づくというところにつなげていってほしいと思います。だからこそ、共創が進んでいるだけでは面白くないと思います。もっと強く、これを利用して、とにかく世界都市になるのだという力強さがほしいなと思います。

副市長： 活発に行われている、というような状態でしょうか。

副委員長： 活発に行った上で成果が出ますので、活発に行っただけでは面白くありません。先ほどの共創推進職員の育成や、組織を横断してやっていくことが必要だと思います。その中でもやはり文化事業は、きっちりとどこかで統括していくという姿勢が大切です。演劇は演劇、音楽は音楽、歌舞伎は歌舞伎ではなくて、本当に世界のアートというまちを目指すなら、それを取りまとめレベルの高いかたちで統合し、協力の仕組みを整える、そういうものが必要だと思います。それも共創推

進職員の育成といったところと私は関連づけて考えたいと思います。一個人の職員が育成されるだけではなくて、組織がそういう組織にならなければいけないと思っています。まだ今は無駄が多くあるような気がします。

委員長： いかがでしょうか。この語尾には色々引っかけますが、戦略体系図の手法で行財政改革の具体的内容をまとめていくということに了解した、ということよろしいですか。

次からが大変ですね。次の会議で長期財政見通しを出していただけますか。

政策調整部参事： 次の次の会議になります。

委員長： それに合わせて、行革効果を検討していかないといけません。取組みの中で、補助金、事務事業と負担金の見直し、そして財源確保です。いくつかリストアップして見積もらないといけません。楽しいものもあるのですが、シビアなものもやらないと、財政再建はできません。

委員： 手段0103は、但馬全域と捉えたらよいですか。例えば、香美町とか養父市とかいうことですか。

政策調整部参事： 地域は関係ありません。遠隔地と連携している事業もありますし、但馬管内、県下で連携しているものもあります。

委員： 私はこの3月まで、但馬の区長連合会の会長でしたが、この場はあまり有効に活用されていないように感じました。せっかくそのような組織があるので活かしてもらいたいと感じました。活発に提案があるわけでもなく、年に1回の総会も40分ぐらいで終わっていました。知事とも面談することがありますので、広域的に互いの情報交換を行い、うまく活用してもらいたいと思います。

副市長： 加えて、県等との関係もあると思っています。例えば、県立高校の施設を使わせていただいて、公から民間に貸し出してもらうことで、市の施設整備計画が少し変わる、そういった可能性もあるということです。

委員： 小さな世界都市という言葉もよく聞いています。キーワードとしてはコウノトリ、観光、芸術、農業などの言葉も併せて聞くことがあります。それらについて取り組む具体的内容を明記していただいた方が効果的になるのではないかと思います。

副市長： これは全体として豊岡市が目指す姿を示したものです。確かにおっしゃるように、個別のことの集合体なのかもしれません。しかし、東京の真似をして東京のような街を作ろうというのではなく、自分

たちの持っているローカル、豊岡市の個性そのものを世界的に通用するところまで磨き上げて世界に発信し、世界から尊敬されるまちになる、そういう考え方です。したがって、磨き上げていく具体的なものを挙げるとなると、きりがなくたくさんあります。出石の城下町を世界レベルに磨き上げる、城崎をもっと世界の観光地として磨き上げる、アートの取組みを世界に飛び抜けたものにする、優れた製品を作る企業を応援し世界に売っていってもらなど、様々な具体例が含まれています。豊岡市の考えている姿勢、ビジョンを示していますので、そのようにご理解下さい。

委員：最終的には、実施した内容を数字に置き換えていけるものについては、極力置き換えて、それが長期財政見通しと結びついているという理解でいいですか。行き着くところは財政再建です。数字に置き換えてもらわないと達成かどうか分かりません。委員長がおっしゃったようにこの部分が大変なのではないでしょうか。

委員：手段04に関してですが、豊岡市の職員さんのそれぞれの部署の在籍期間は平均何年ぐらいですか。例えば5年とか、10年とかぐらいですね。

副市長：数字で出したことはありませんが、4、5年ぐらいだと思います。

委員：少し短いのではないかという意見をよく聞きます。

副市長：見たところでは、4、5年の異動が多いと思います。具体的な数字は分かりませんが、豊岡市の場合は観光、農業、経理、税務、建設など様々なものがあります。市としてはそれぞれのスキルをできるだけ早く一通り身につけてもらおうという意図もあります。その後、自分でキャリアを築いていってもらいたいと考えています。そういう考えもあって、弊害もあるかもしれませんが、4、5年程度でローテーションしていますので、ご理解いただきたいと思います。

副委員長：小さな世界都市という言葉の具体例として、コウノトリや観光があります。先ほど副市長から説明があったように、そのようなものが、この具体的取組内容例の右側の列のもう1つ右側に、ここにはコウノトリや温泉など全部を書くわけにはいかないですが、実際この先には、具体的なものが多くあります。

実際に取り組んで、この枠の中から実はこういう取組みによって、こういうことが実現しましたというのが出てくるはずです。何年後か分かりませんが、それをやってこそこの行財政改革の1つの成果と言えると思います。したがって、この成果をどこかで押さえておいてほしいと思います。最終的にはこの取組みの結果、こんな事業が大成功

して、大いに盛り上がっていますとか、コストダウンが進んだとか、何かそういうものまでぜひ挑戦してほしいと思います。それこそが行財政改革と思うのです。

事務局： 第4次行財政改革の進捗状況を管理する中で、今おっしゃったような話を盛り込んでいきたいと思います。

副委員長： ぜひお願いします。

委員長： では、今回は約1ヶ月後になります。この戦略体系図に基づいて、引き続き一番右列の具体的な取組内容、これをもっと実践可能なレベルで取捨選択するということをできたらと思います。先ほど出ました進捗管理もありますので、目標の数字的なものまで含めて出してほしいと思います。

では、協議事項は以上で終わりたいと思いますので、事務局にお返しします。ありがとうございました。

事務局： <次回委員会日程について説明>

政策調整課長： 最後に副委員長お願いします。

副委員長： 今日は多く発言させていただきました。先ほどお願いしました件、よろしくお願いします。これからやる事ですので結論を書くことはできません。何かをやってこのような効果・成果を出していくのだということを書いて市民に出していく、そんな次回の委員会にしていきたいと思いますので、事務局の方もよろしくお願いします。今日はありがとうございました。